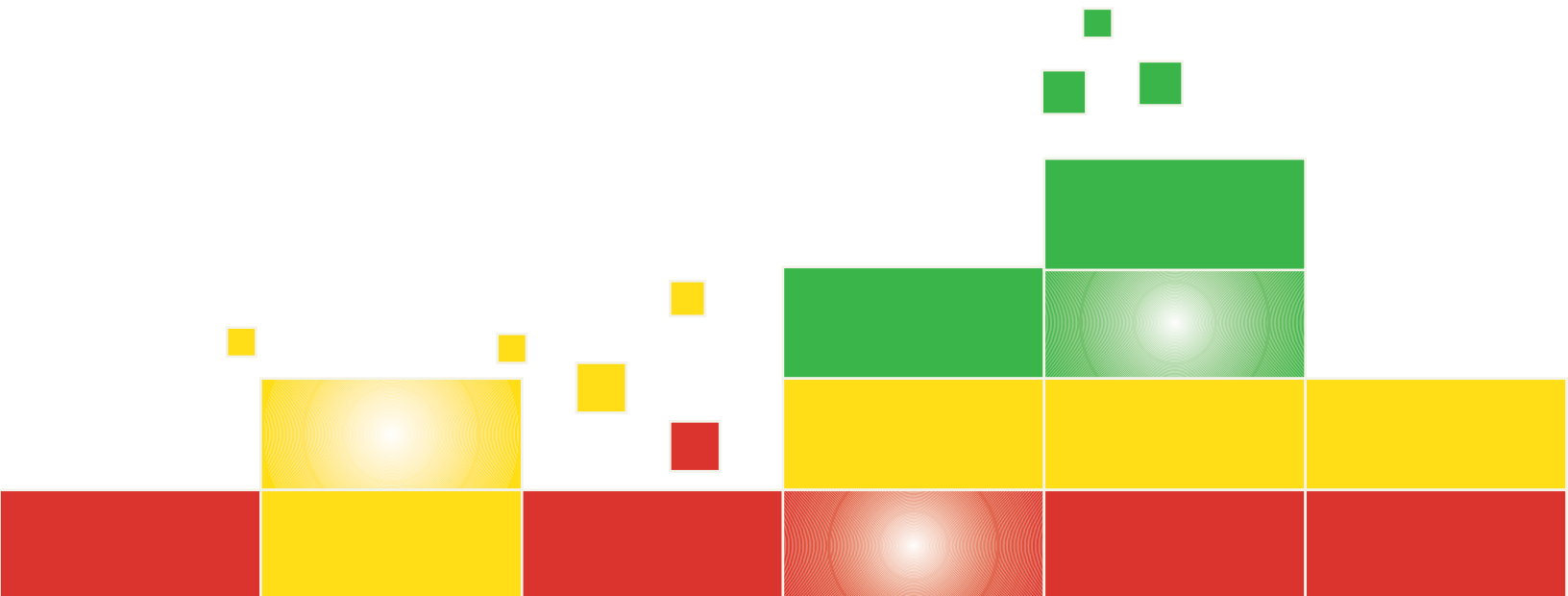


Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local



Equipo de investigación:

Noel Barillas (PNUD)
Sergio Bran (UCA)
Ondina Castillo (GTZ)
Jaime Idrovo (GTZ)
Roberto Chinchilla (OPAMSS)
Carolina Monteflores (ISDEM)
Werner Ohligschlaeger (GTZ)
Danilo Padilla (TAG/USAID)
Alex Ramírez (ISDEM)
Mirna Romero (COMURES)
Rony Romero (COMURES)
Marcos Rodríguez (FUNDE)
Alberto Enríquez (FUNDE)
Jeremías Villalobos (FISDL)

Sistematización y conceptualización:

Marcos Rodríguez (FUNDE)

Validación del instrumento en campo:

Carolina Monteflores y
Alex Ramírez (ISDEM)

Actualización de indicadores y metodología para el análisis:

Carolina Monteflores y Alex Ramírez (ISDEM),
Sergio Bran (Maestría en Desarrollo Local/UCA),
María Elena Caballero (SACDEL),
Ondina Castillo (GTZ)

ISBN: 978-99923-805-7-4

Adaptación didáctica:

Claudia Perla

Corrección gramatical:

Xiomara Peraza

Diseño y diagramación:

Claudia Perla

Coordinación de la 1ra. Edición:

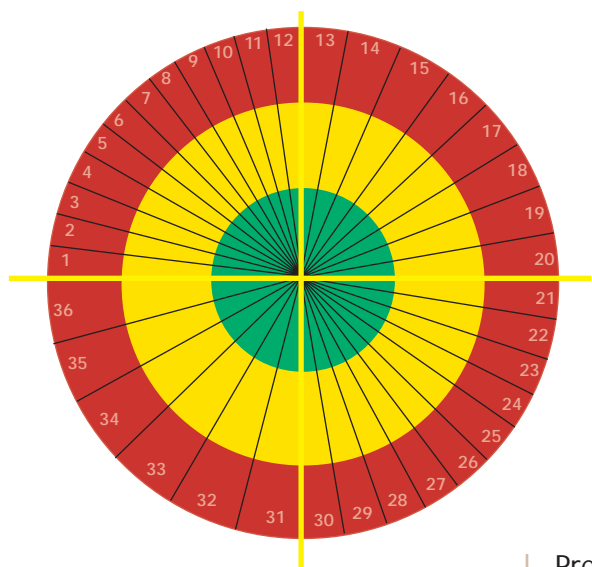
ISDEM/GTZ/FUNDE

Comentaristas y colaboradores:

Carlos Molina (FISDL), René Medina (COMURES), José Roberto Góchez, Luis Reyes y Yonny Marroquín (OPAMSS), Alejandro Jacobo (ISDEM), Aldo Miranda, Arturo Urrutia y Carlos Madrid (RTI/AID), Guillermo García y Urania Morales (GTZ).

Esta publicación puede ser reproducida, total o parcialmente, con el único requisito que sea citada la fuente.

Este documento ha sido publicado con el apoyo de USAID y GTZ.



CONTENIDO

Presentación	5
Introducción	7

PRIMERA PARTE

La autoevaluación de la gestión municipal	8
1. La gestión municipal: factor clave del desarrollo local	8
2. ¿Qué se pretende lograr con la autoevaluación de la gestión municipal?	9
3. ¿Qué se requiere de los gobiernos municipales?	9
4. ¿En qué consiste el instrumento de autoevaluación municipal?	9
5. ¿Para qué autoevaluar?	10
6. ¿Qué se va a autoevaluar de la gestión municipal?	11
7. ¿Cómo está organizada la información que queremos medir?	13
8. Ponderación de los indicadores	17

SEGUNDA PARTE

Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal	19
Indicadores para autoevaluar la gestión municipal	19
1. Tablas de indicadores ponderados	19
• Área de evaluación A: Desarrollo organizacional	19
• Área de evaluación B: Finanzas municipales	20
• Área de evaluación C: Servicios y proyectos	21
• Área de evaluación D: Gobernabilidad democrática	22

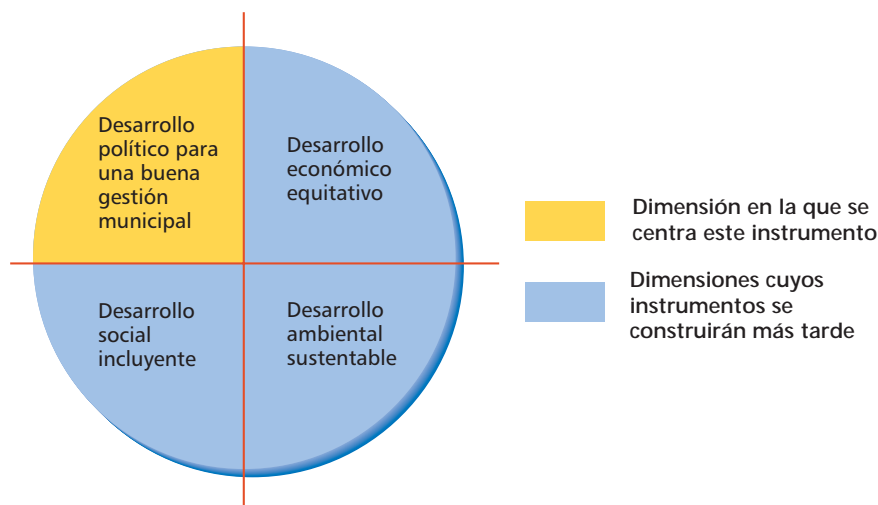
TERCERA PARTE

Propuesta de alternativas de solución para mejorar los niveles de desarrollo	33
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

PRESENTACIÓN

El desarrollo local es un proceso que interesa a todas las personas del país, pues involucra situaciones que inciden en el bienestar de la población, es decir, en la calidad de vida de todos y todas y, como tal, se encuentra vinculado al desarrollo nacional.

El buen desarrollo de la localidad implica el fortalecimiento de cuatro dimensiones: la social, la económica, la medioambiental y la política. Aunque en la realidad estas dimensiones existen como un todo y se afectan mutuamente; para poder evaluarlas las consideraremos en forma separada:



En este documento, nos ocuparemos de cómo mejorar la gestión municipal como factor clave del desarrollo local. Para ello, presentamos un instrumento de autoevaluación, cuya implementación ofrecerá información para orientar la toma de decisiones y la dirección de los esfuerzos destinados al desarrollo de la localidad.

Este primer instrumento forma parte de un conjunto de instrumentos que se utilizarán para autoevaluar todas las dimensiones y áreas del desarrollo local, los cuales se irán construyendo gradualmente, es decir, poco a poco, hasta completar una visión global de la situación de los territorios.

Este esfuerzo surge de un trabajo compartido, y es el resultado de casi 4 años* de intercambios entre varias organizaciones reunidas en un equipo llamado “Grupo Gestor”¹. Estas organizaciones son:

- GTZ-cooperación técnica alemana-
- Research Triangle Institute (RTI/USAID)
- Programa de Transparencia y Gobernabilidad (TAG/USAID)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Oficina de Planificación para el Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS)
- Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)
- Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)
- Maestría en Desarrollo Local de la Universidad José Simeón Cañas (UCA)

La idea que comparte el Grupo Gestor es que cada municipio siga fortaleciendo el desarrollo local, abriendo puertas y caminos, superando obstáculos y, poco a poco, mejorando la situación de todas las personas que comparten el territorio, los recursos, el trabajo y la vida.

Grupo Gestor

¹ El Grupo Gestor nace en 2004,* inspirado en el sistema de autodiagnóstico municipal, “Agenda desde lo local”, del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), de México. El Grupo Gestor desarrolló diversas actividades para darle impulso a esta iniciativa a la luz de la realidad salvadoreña.

INTRODUCCIÓN

La autoevaluación de la gestión municipal fija su atención en el desarrollo de la municipalidad como instancia que, junto a los actores locales, guía y da impulso al desarrollo del municipio en todas sus dimensiones.

En El Salvador, durante los últimos años, se han dado importantes avances en el desarrollo local en áreas como la financiera, la prestación de los servicios, las relaciones entre los actores locales y el marco legal, entre otros.

Como es natural en todo proceso de desarrollo, todavía existen vacíos y dificultades que superar: la falta de información es una de ellas. El presente instrumento de autoevaluación de la gestión municipal facilitará, de una manera práctica y sencilla, conocer y valorar en qué se ha avanzado, en qué no se ha avanzado lo suficiente y qué aspectos están poco desarrollados o no existen.

Para realizar este análisis, es indispensable contar con información actual, bien organizada y disponible. Este es uno de los aspectos que se contempla lograr con la aplicación del instrumento. El otro, es cómo considerar o valorar esta información.

En las siguientes páginas, encontrará dos grandes apartados con la información necesaria para comprender y aplicar el instrumento de autoevaluación de la gestión de su municipalidad:

El primero presenta aspectos generales y conceptuales como sus objetivos, por qué es importante, qué se va a autoevaluar, cómo está organizado y cómo funciona.

El segundo contiene aspectos técnicos relacionados con los indicadores, la ponderación de los resultados y el procesamiento de la información.

La práctica periódica de la autoevaluación dará buenos resultados en la medida que las municipalidades la consideren y utilicen como una herramienta para mejorar la toma de decisiones y la planificación de la gestión.

PRIMERA PARTE

La autoevaluación de la gestión municipal

1. LA GESTIÓN MUNICIPAL: FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO LOCAL

El buen desarrollo de la localidad implica fortalecer capacidades en todas las dimensiones que contribuyen al desarrollo integral del municipio. Estas dimensiones están referidas a cuatro pilares fundamentales:

- lo político
- lo económico
- lo social y
- lo ambiental

Un municipio que está desarrollando estas cuatro dimensiones es un municipio que ha logrado encarrilarse en un verdadero proceso de desarrollo local.

El buen desarrollo de estas dimensiones precisa fortalecer las capacidades de los actores locales: personas y organismos que desde su arraigo local son el motor de un proceso de fortalecimiento continuo y progresivo del municipio, basado en la participación, la inclusión, la equidad y la transparencia.

Las municipalidades, como instancias que impulsan y orientan el proceso, tienen un importante protagonismo y, por tanto, una gran

responsabilidad en la mejora continua de su gestión. La práctica de la autoevaluación ayudará a lograr este avance permanente.

Como se señaló antes, este documento, se ocupa de la autoevaluación de la gestión municipal en el marco de la dimensión política. Esto significa revisar y valorar el desarrollo de capacidades institucionales tales como la administración, la prestación de los servicios, la implementación de los proyectos, la participación y otros similares.

Si queremos mejorar la gestión municipal, necesitamos saber, a ciencia cierta, cómo andan las cosas, es decir, en qué áreas de la gestión municipal debemos invertir más esfuerzos y qué capacidades desarrollar o fortalecer para lograrlo. Con esta idea, se ha diseñado este instrumento para autoevaluar la gestión municipal, que sirve para conocer el nivel de desarrollo de cada aspecto relacionado con la gestión.

El instrumento será de especial utilidad para los Concejos Municipales que, a la hora de tomar grandes y pequeñas decisiones, contarán con información actual y pertinente.

2. ¿QUÉ SE PRETENDE LOGRAR CON LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL?

Podemos hablar de cuatro grandes logros que se obtendrán con la autoevaluación de la gestión municipal:

- Contar con información oportuna y objetiva de la situación de la municipalidad, accesible y enfocada a actores locales y nacionales.
- Estimular procesos de autoreflexión en torno a la situación de la localidad, para orientar adecuadamente los esfuerzos institucionales.
- Promover el diseño y la ejecución de políticas nacionales dirigidas a combatir la pobreza mediante estrategias que fortalezcan las capacidades locales.
- Orientar la inversión de recursos nacionales o internacionales (gobierno nacional o agencias de cooperación) de manera óptima.

3. ¿QUÉ SE REQUIERE DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES?

Para que el instrumento de autoevaluación produzca los frutos esperados, hay tres condiciones que no pueden faltar:

1. El **interés** y el **compromiso** firme del gobierno municipal y de todas las personas involucradas. Si esto no existe, el instrumento no funcionará, no aportará lo que debe o puede quedarse en manuales y procedimientos inútiles. Por eso, es fundamental lograr la confianza y el compromiso de todos y todas.
2. El desarrollo de la capacidad para recoger y **procesar** información verdadera, oportuna y pertinente.
3. La capacidad de **utilizar** la información para planificar, presupuestar, proyectar y tomar decisiones acertadas.



Representantes de gobiernos municipales.

4. ¿EN QUÉ CONSISTE EL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN MUNICIPAL?

El instrumento de autoevaluación municipal es una herramienta para recoger y ponderar, de forma ordenada, información relevante sobre la gestión municipal en un período determinado.

Esta información, recolectada y ordenada adecuadamente, facilitará la reflexión y el análisis de la situación de la municipalidad y será de gran apoyo para la toma de decisiones del Concejo Municipal.

Autoevaluar requiere tener muy claro qué se va a evaluar y los criterios con que se hará. Para ello, este instrumento proporciona:

- a) Una descripción de los conceptos básicos, su importancia y vinculación.
- b) Una forma de organizar y procesar la información.
- c) Una forma de ponderar e interpretar los resultados.
- d) Un instrumento didáctico para plasmar los resultados obtenidos.

En forma gráfica podríamos verlo así:

Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal



Es importante tener muy claro que la autoevaluación de la gestión municipal NO ES una forma de vigilar, controlar o sancionar, es una manera de obtener información para saber exactamente en qué, dónde y cómo mejorar la gestión municipal.

5. ¿PARA QUÉ AUTOEVALUAR?

Una de las dificultades que se enfrenta en la actualidad es la inexistencia de información que oriente acertadamente la toma de decisiones. Toda municipalidad debería contar con una forma de recolectar y procesar información que sea veraz, actual y lo más completa posible, para consultarla y obtener la información que busca.

Por ejemplo, si se va a planificar la recolección de la basura, es preciso saber cuántos son los

usuarios y las usuarias de este servicio, dónde se ubican, qué cantidad y qué tipo de desechos producen y otros. La ausencia de información como esta lleva a hacer planificaciones erróneas y a tomar decisiones equivocadas, que dañan el buen uso de los recursos y generan dudas sobre la capacidad de dirigir la municipalidad.

Por otro lado, hay que considerar que, para autoevaluar, se requiere información que sea

“medible”, es decir que se pueda medir, que se pueda saber cuánto o cómo y, a partir de allí, sea posible emitir juicios sobre la situación evaluada.

Lo que se “mide” en esta autoevaluación se ha establecido a partir de un consenso acerca de qué aspectos son representativos de una “gestión municipal buena”, que brinden información sobre cómo ha sido y cómo está la gestión municipal.

Por ejemplo: si queremos saber qué tanto se ha avanzado en el ordenamiento territorial,

lo indicado es averiguar qué porcentaje del territorio se ha incorporado al registro catastral, qué porcentaje falta incorporar y qué avance ha habido con respecto al año anterior.

A partir de esta información, se podría concluir que el avance en el ordenamiento del territorio es “alto”, “bajo” o se encuentra en un nivel “intermedio” en relación a lo planificado o esperado por la municipalidad. Dependiendo de ello, se revisaría qué procesos o capacidades se necesita fortalecer.

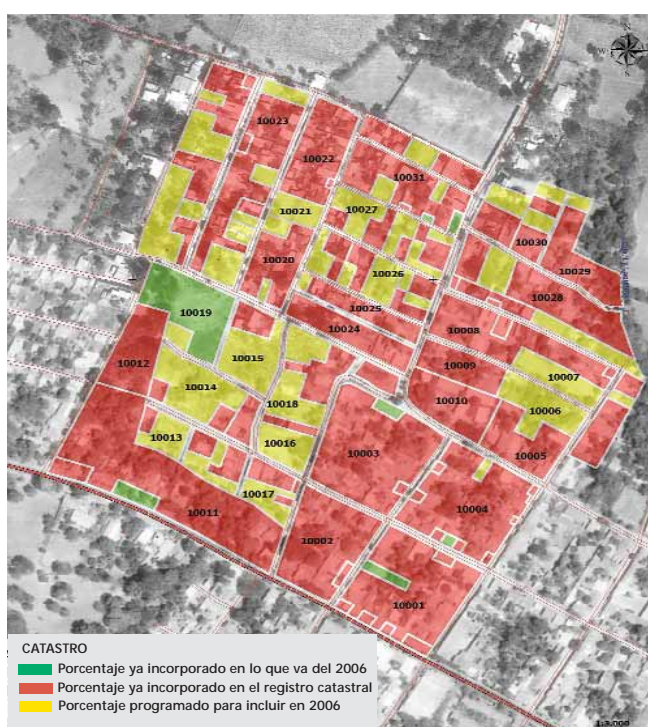


Ilustración de un mapa catastral.

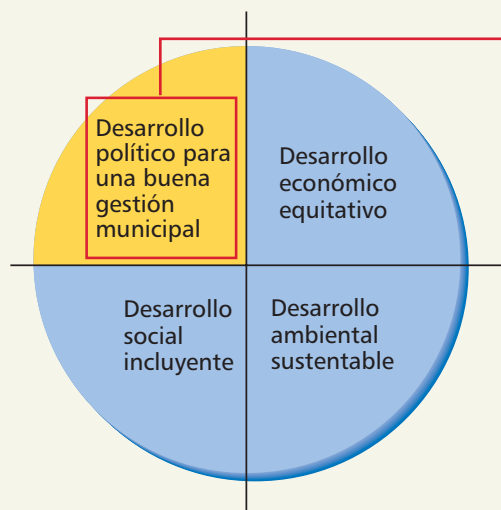
6. ¿QUÉ SE VA A AUTOEVALUAR DE LA GESTIÓN MUNICIPAL?

En este caso lo que interesa es enfocar la gestión municipal en el marco de la dimensión política. Esta dimensión se subdivide en 4 áreas de observación, las cuales comprenden

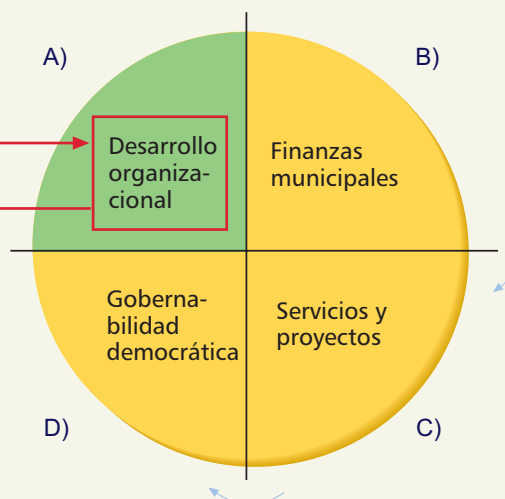
5 variables cada una y, cada variable, tiene sus indicadores y valores correspondientes. Veámoslo en el siguiente esquema:

Dimensiones, áreas de observación, variables, indicadores y ponderación

Dimensiones del desarrollo local



Áreas de observación de la Gestión municipal



Variables del área de observación Desarrollo organizacional

1. Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas
2. Capacidad de ordenar el territorio
3. Capacidad de contar con personal formado adecuadamente
4. Capacidad de implementar tecnologías modernas
5. Capacidad de implementar la equidad de género en la política de personal

Indicadores y su ponderación de la variable Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas

Indicador 1: La municipalidad cuenta con un plan institucional escrito, actualizado y que se usa para programar y evaluar actividades.

Ponderación: 2 puntos (puntaje máximo)

Indicador 2: El porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado.

Ponderación: 2 puntos (puntaje máximo)

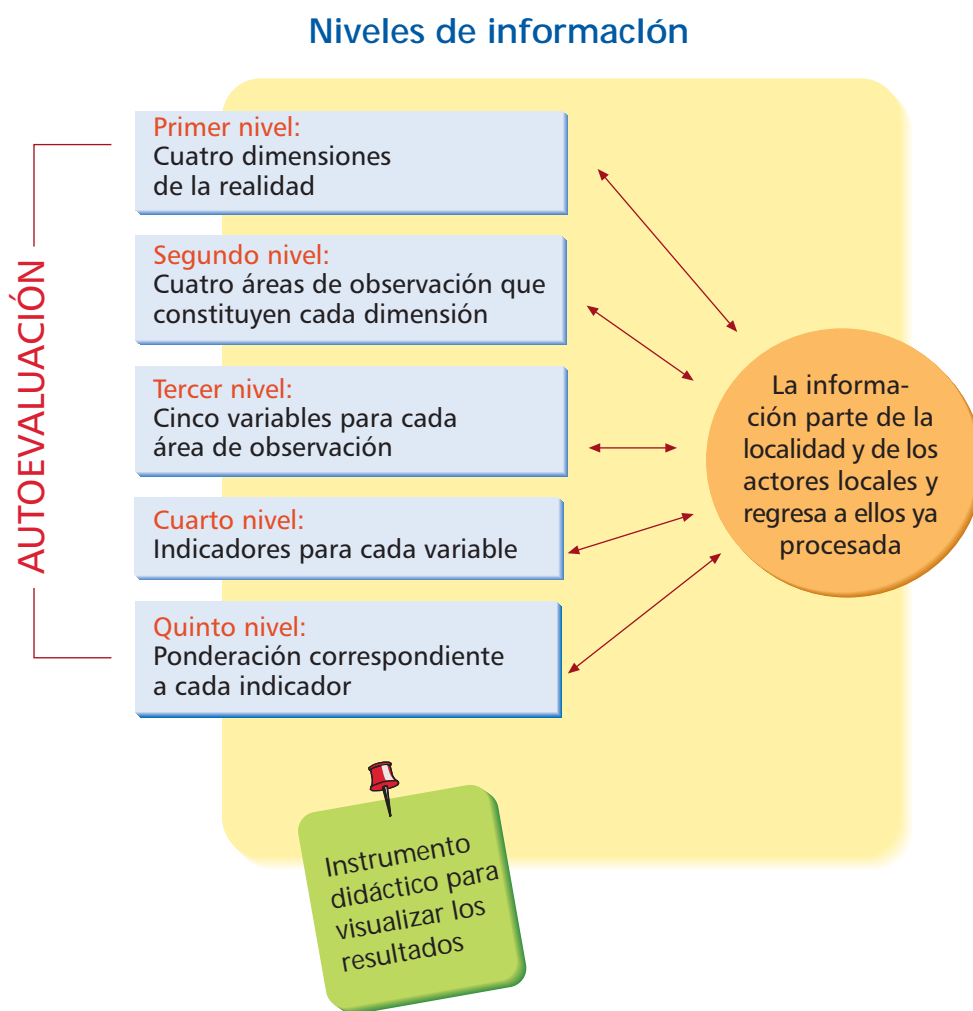
Como vemos en el gráfico, la autoevaluación de la gestión municipal se ubica en la dimensión política y comprende 4 áreas generales: Desarrollo organizacional, Finanzas municipales, Servicios y proyectos y Gobernabilidad

democrática. El área de observación “Desarrollo organizacional” se concretiza mediante 5 variables, las cuales se expresan en indicadores para cada una.

7. ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA LA INFORMACIÓN QUE QUEREMOS MEDIR?

La autoevaluación se basa en una relación dinámica que requiere la participación de gobiernos municipales y actores locales: la información parte de la localidad, es registrada y procesada y vuelve a ella para diferentes usos, entre ellos la autoevaluación.

Esta forma de organizar la información nos permite analizar y valorar con mucho detalle la situación de la municipalidad en cada aspecto relevante.



Como apreciamos en el gráfico anterior, la totalidad de la información se ha organizado en cinco niveles: del más general, como es la dimensión, al más específico, que es la ponderación de cada indicador.

A continuación, se detalla en qué consiste cada uno de estos niveles, y luego, en la segunda parte, se verá la forma de autoevaluar cada área de observación por medio de las variables y sus indicadores.

NIVELES DE INFORMACIÓN

El **primer nivel** lo constituyen las dimensiones, que son ámbitos de la realidad que agrupan elementos similares, por ejemplo, económicos, sociales, políticos o medioambientales. Las dimensiones son cuatro:

- 1) Desarrollo político para una buena gestión municipal
- 2) Desarrollo económico equitativo
- 3) Desarrollo social incluyente
- 4) Desarrollo ambiental sustentable

Esto significa que una municipalidad que cuenta con una buena gestión (democrática, participativa, organizada y transparente), un desarrollo económico equitativo, un desarrollo social incluyente y un medio ambiente preservado y sostenible, es un municipio que tiene los ingredientes para consolidar un verdadero proceso de desarrollo local.



Formación con funcionarias municipales.

Para observar la relación entre cada nivel de información, ubicaremos cada uno, en forma gradual, hasta completar la visión total de una variable. Así:

Primer nivel:
Dimensión

Desarrollo político para una buena gestión municipal

El **segundo nivel** son las áreas de observación. Debido a que las cuatro dimensiones son todavía muy amplias y generales se ha precisado, para cada una, cuatro áreas más específicas de la realidad en las que enfocar la mirada.

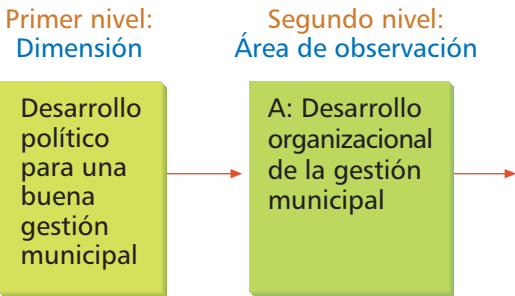
En el caso de la dimensión política, en este instrumento, se ha tomado como factor clave la Gestión municipal, para la cual se ha definido cuatro áreas de observación:

- a. **Desarrollo organizacional:** significa que se realizan procesos planificados destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que pueda adaptarse mejor a las tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el entorno.
- b. **Finanzas municipales:** se refiere a que la municipalidad cuenta con información que

expresa, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que ésta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.

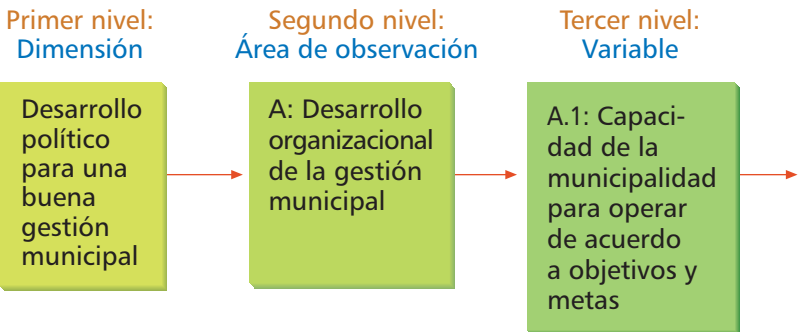
- c. **Servicios y proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinadas a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.
- d. **Gobernabilidad democrática:** se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Así, una municipalidad que cuenta con un buen desarrollo organizacional, una adecuada administración de las finanzas, una alta capacidad para ofrecer y desarrollar servicios y proyectos, y la capacidad de impulsar una gestión democrática, transparente y participativa, es una municipalidad capaz de implementar una gestión municipal buena.



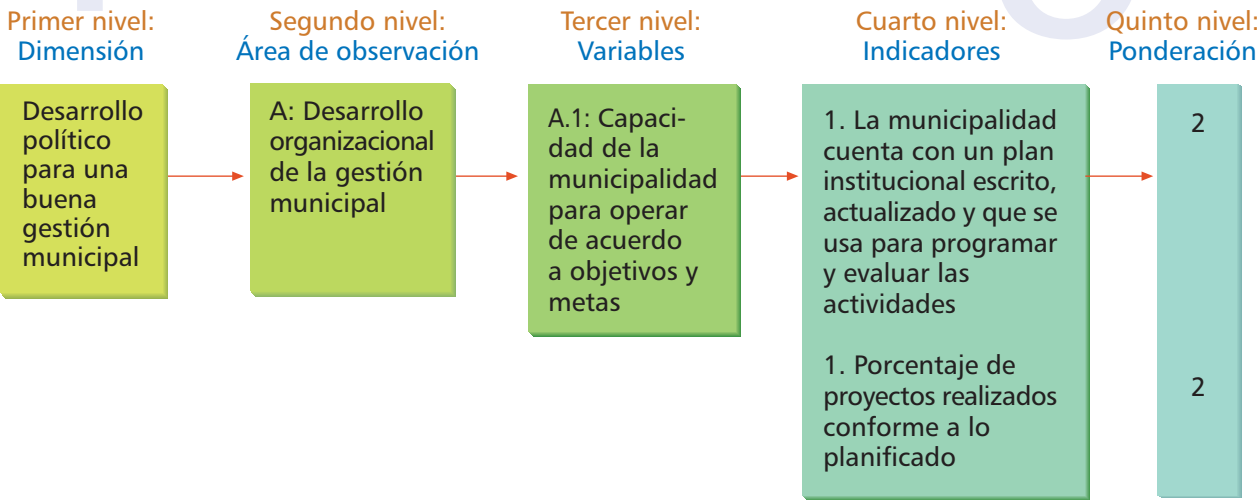
En un **tercer nivel** se tiene que, para cada área de observación, se ha identificado cinco variables de observación, que son, en el caso del Desarrollo organizacional, capacidades que la municipalidad ha desarrollado para:

1. Operar de acuerdo a objetivos y metas
2. Ordenar el territorio
3. Contar con personal formado adecuadamente
4. Implementar tecnologías modernas
5. Implementar la equidad de género en la contratación del personal.



En el **cuarto nivel**, se ubica el conjunto de indicadores para cada variable. Los indicadores son situaciones o hechos medibles que dicen cómo está una variable. Para saberlo, se

asigna un puntaje que se adjudica al indicador de acuerdo con una escala de valores. Esto es la “ponderación” de los indicadores, que es el **quinto** y último nivel.



Ahora que hemos visto cómo se relacionan los cinco niveles de información en forma horizontal, tratemos de visualizar el conjunto de toda la información. Para ello hemos diseñado el siguiente esquema, que representa

los 3 niveles de logro que pueden alcanzarse (de mayor a menor: verde, amarillo y rojo), las 4 áreas de observación (A, B, C, D), las 5 variables para cada área y los 36 indicadores distribuidos entre ellas. Veamos:



Ahora hagamos un ejercicio. Leamos las cinco variables del área A: “Desarrollo organizacional” (arriba, a la izquierda). Al leerlas una tras otra, se observa que estas variables son los rasgos básicos de lo que podemos considerar un buen desarrollo organizacional en el ámbito de la municipalidad.

Hagamos lo mismo con el resto de áreas. Continúe con el área B: “Finanzas municipales” y haga una lectura articulada de las veinte variables, siguiendo la dirección de las agujas

del reloj. Al hacerlo podemos ver que el conjunto de las veinte variables representa lo que entendemos como una municipalidad capaz de promover una gestión para el buen gobierno y el desarrollo local.

Ahora, fíjese de nuevo en el círculo de colores rojo, amarillo y verde, verá que cada cuadrante está dividido en partes más pequeñas que están numeradas. Estas partes representan los indicadores para las variables de ese cuadrante.

Observémoslo resumido en este recuadro:

Áreas	Variables	Indicadores
A: Desarrollo organizacional	5	11
B: Finanzas municipales	5	8
C: Servicios y proyectos	5	11
D: Gobernabilidad democrática	5	6
Totales	20	36

8. PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES

Hasta aquí, tenemos la información global de la “Gestión municipal para un buen gobierno” organizada en dimensiones, áreas, variables e indicadores, pero no contamos con una forma de valorar su nivel de desarrollo. Esto es la **ponderación** de los indicadores, la cual cuenta con dos formas de valoración que se complementan:

a) En la primera, tenemos tres niveles de desarrollo, representados por los tres colores que vimos en el diagrama de la página 16 y que se corresponden con los colores del semáforo. El área más cercana al centro es el nivel más alto, representado por el color verde, el intermedio por el amarillo y, el rojo, el más alejado del centro, es el nivel más bajo:

Verde

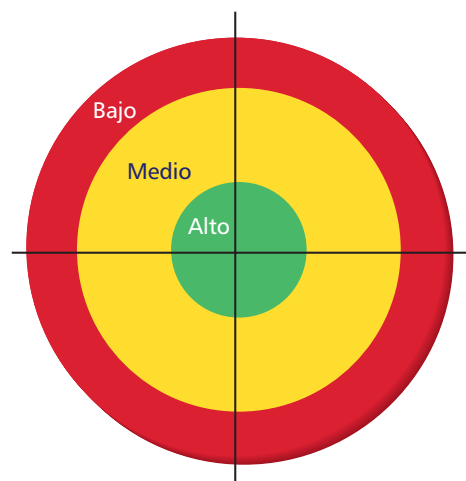
Nivel superior o más desarrollado (Alto)
Necesita: mantenerse y mejorar

Amarillo

Nivel intermedio de desarrollo (Medio)
Necesita: esforzarse por mejorar

Rojo

Nivel bajo o menos desarrollado (Bajo)
Necesita: esforzarse mucho por mejorar



De esta forma, podemos hacernos una idea de cómo se encuentra cada área e indicador evaluado: si en un nivel superior, intermedio o

bajo. Pero, en el momento de asignar un valor al indicador, ¿cómo saber en qué color ubicar el resultado?

b) Esta es la **segunda** parte complementaria y de la cual se parte para llegar al anterior nivel de visualización. Para hacer la ponderación, se utiliza puntos como unidades de medida.

Los puntos pueden valorar indicadores cuantitativos o cualitativos. Los primeros se representan con números, por ejemplo, la cantidad de capacitaciones que las personas de la municipalidad tuvieron en un año. Los cualitativos reflejan situaciones o hechos visibles; por ejemplo, si la municipalidad tiene conexión a Internet y, si la tiene, si la utiliza. Observemos el siguiente ejemplo:

Indicadores

Variable 2: Capacidad de ordenar el territorio			
Indicador 3. Porcentaje del territorio municipal incorporado al registro catastral.	Bajo: 1 pto.	Medio: 2 ptos.	Alto: 3 ptos.
	Del 0 % al 49 %	Del 50 % al 74 %	Del 75 % al 100 %
Indicador 4. Existe un Plan de Ordenamiento Terriotrial escrito y actualizado.	Bajo: 0 pto.	Medio: 2 ptos.	Alto: 3 ptos.
	No existe un plan.	Existe un plan, pero no está actualizado.	Existe un plan escrito y actualizado.

Forma cuantitativa

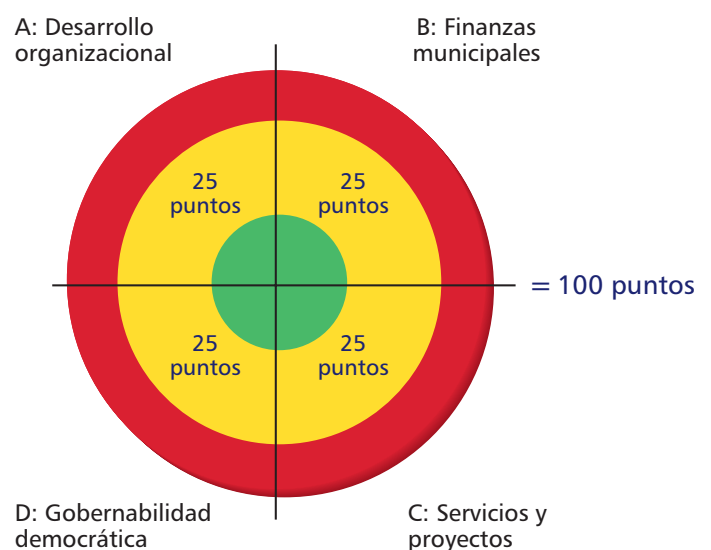
Forma cualitativa

En este ejemplo, en el caso del indicador 3, la información se refleja en cantidades o porcentajes. Si al efectuar la operación su municipalidad tuviera un 65% de territorio incorporado al registro catastral, tendría que ubicarse en el nivel intermedio (amarillo) y asignarse 2 puntos.

Para valorar los indicadores, ya sean cuantitativos o cualitativos, se ha diseñado una forma de medición que asigna un valor máximo de 25 puntos para cada área de observación y su conjunto de variables. Como existen cuatro áreas, al sumar los 25 puntos de cada una hacen un total de 100 puntos.

Pero, ¿cómo asignar el puntaje a un indicador? Si sabemos que cada área tiene 5 variables y cada variable tiene sus indicadores, se debe dividir los 25 puntos de cada área entre el número de indicadores correspondientes que, en el caso del área Desarrollo organizacional, son 12.

En otras palabras, al ir valorando cada indicador, si los 36 estuvieran desarrollados al máximo, sumarían 100 puntos.



A continuación veamos, en detalle, cómo se aplica el instrumento de autoevaluación de la Gestión municipal.

SEGUNDA PARTE

Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal

Indicadores para autoevaluar la gestión municipal

En este apartado, se puede apreciar las cuatro áreas de observación, el conjunto completo de variables, indicadores y su ponderación máxima para cada área de evaluación A, B, C y D.

1. TABLAS DE INDICADORES PONDERADOS

Área de evaluación A: Desarrollo organizacional		
Variables	Indicadores	Puntaje máximo
A.1. Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	1. La municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las actividades	2
	2. Porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado	2
A.2. Capacidad de la municipalidad de ordenar el territorio	3. Existe una iniciativa o un Plan para el ordenamiento y desarrollo del territorio	3
	4. Existe una unidad técnica para implementar el Plan de Ordenamiento Territorial	3
A.3. Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	5. Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad	2
	6. Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad	2
	7. Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el período anterior	3
A.4. Capacidad de implementar sistemas mecanizados	8. Número de sistemas mecanizados implementados en la municipalidad	2
	9. Número de cuentas de correo electrónico institucionales en puestos de decisión de la municipalidad	2
A.5. Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	10. Porcentaje de hombres y mujeres en el personal municipal	2
	11. Porcentaje en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura	2
	Puntaje máximo para el área:	25



Servicios municipales: manejo de cuentas corrientes.

Área de evaluación B: Finanzas municipales		
Variables	Indicadores	Puntaje máximo
B.1. Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal	12. Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales	2.5
	13. Porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada con respecto a la mora total	2.5
B.2. Capacidad de manejo presupuestario	14. Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado	3
	15. Eficiencia en la ejecución de la inversión	3
B.3. Capacidad de manejo responsable de la deuda	16. Relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad	3
B.4. Capacidad administrativa financiera	17. Se cuenta con información financiera oportuna y confiable	3
	18. Se cuenta con estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados	3
B.5. Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables	19. Porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad social	5
	Puntaje máximo para el área:	25



Proyecto de infraestructura vial.

Área de evaluación C: Servicios y proyectos		
Variables	Indicadores	Puntaje máximo
C.1. Capacidad de ofrecer servicios municipales	20. Número de servicios que se prestan en el área urbana	2.5
	21. Número de servicios que se prestan en el área rural	2.5
C.2. Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	22. Sectores apoyados con proyectos de inversión	2
	23. Porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad	3
C.3. Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	24. Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población	2
	25. Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales	3
C.4. Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	26. Porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura	2
	27. Tipo de sitio para la Disposición Final de los Desechos Sólidos	3
	28. Existe Unidad Ambiental Municipal Institucionalizada y gestionando adecuadamente el saneamiento del municipio	2
C.5. Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	29. Se aplica la normativa legal para la contratación de los proyectos	1.5
	30. Existe Unidad o Responsable que le de seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos	1.5
	Puntaje máximo para el área:	25



Participación ciudadana: cabildo abierto.

Área de evaluación D: Gobernabilidad democrática		
Variables	Indicadores	Puntaje máximo
D.1. Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	31. Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite	2.5
	32. Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica	2.5
D.2. Capacidad de implementar la transparencia municipal	33. Se comunica o permite acceso a la ciudadanía, sobre información relevante de la gestión municipal	5
D.3. Capacidad de promover la participación y concertación local	34. Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana	5
D.4. Capacidad de informar las normativas legales a la población	35. Medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación	5
D.5. Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	36. Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la Mujer, Niñez y Adolescencia, Tercera Edad y personas con Capacidades Especiales	5
	Puntaje máximo para el área:	25

A partir de los valores máximos, se han establecido los valores intermedio y bajo para cada indicador.

En estas páginas encontrará el instrumento para la autoevaluación municipal, que contiene las 4 áreas de observación, las 5 variables de cada área, los 36 indicadores y sus puntajes respectivos.

Observemos, a manera de ejemplo, en la tabla de abajo, las casillas verde, amarilla y roja, que representan los tres niveles de logro que su municipalidad puede alcanzar en cada indicador. En cada una aparece la cantidad de puntos asignados a ese nivel.

Por ejemplo, en el primer indicador, si su municipalidad tiene un “Plan actualizado, pero no se utiliza habitualmente”, se ubica en el nivel intermedio (amarillo) y le corresponde un punto. Anótelos en la columna de la derecha.

Siga las indicaciones y realice los cálculos necesarios para obtener el dato que requiere

cada indicador. Al final, sume el total de puntos de cada área y escríbalo en la casilla destinada para ello.



Servicios municipales: manejo de cuentas corrientes.

Nivel bajo:

Nivel intermedio:

Nivel superior:

Variable A 1: Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas				
Indicador 1	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
La municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las actividades.	Se carece de un plan institucional	Existe un plan pero no se utiliza ✓	Existe un plan y se utiliza	1
• Se refiere a un POA basado en un Plan Estratégico (mínimo 5 años)				
Indicador 2	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
Porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado.	Si menos del 39% de los proyectos han sido iniciados o realizados	Si entre el 39% y el 79% de los proyectos han sido iniciados o realizados	Si más del 79% de los proyectos han sido iniciados o realizados ✓	2
• Para obtener el porcentaje divida el número de proyectos realizados entre el número de proyectos planificados.				
Total del área:				3

Área de observación A: Desarrollo organizacional

Nivel bajo: 

Nivel intermedio: 

Nivel superior: 

Variable A 1: Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas				
Indicador 1 La municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las actividades.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Se carece de un plan institucional	Existe un plan pero no se utiliza	Existe un plan y se utiliza	
• Se refiere a un POA que contribuye a un Plan Estratégico (mínimo 5 años).				
Indicador 2 Porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado.	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Si menos del 39% de los proyectos han sido iniciados o realizados	Si entre el 39% y el 79% de los proyectos han sido iniciados o realizados	Si más del 79% de los proyectos han sido iniciados o realizados	
• Para obtener el porcentaje divida el número de proyectos realizados entre el número de proyectos planificados.				
Variable A 2: Capacidad de la municipalidad de ordenar el territorio				
Indicador 3 Existe una iniciativa o un plan para el ordenamiento y desarrollo del territorio.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 3 puntos	
	Se carece de iniciativas	Existe un Plan o hay iniciativas o procesos encaminados	Se está implementando el plan	
• Entendiéndose como iniciativas o instrumentos para el ordenamiento del territorio: diagnóstico de potencialidades, sistema de información territorial, mapa territorial, mapeo de red social, etc.				
Indicador 4 Existe una unidad técnica para implementar el Plan de Ordenamiento Territorial.	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 3 puntos	
	No existe Unidad Técnica	Institucionalizada y funcionando	Existe Unidad Técnica Institucionalizada, funcionando y con personal capacitado	
• La Unidad Técnica puede ser propia o mancomunada.				

Variable A 3: Capacidad de contar con personal formado adecuadamente				
Indicador 5 Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Promedio igual a 3 años de estudio	Promedio entre 3 y 5 años de estudio	Promedio mayor de 5 años de estudio	
<ul style="list-style-type: none">• Para obtener el promedio de los años de estudio, sume los años estudiados por cada empleado municipal y divídalo entre el total de empleados.• Considerar únicamente: Bachillerato 3 años, Técnico 2 años y Estudios Superiores 5.5 años.				
Indicador 6 Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad.	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Promedio menor a 3 años de experiencia	Promedio entre 3 y 6 años de experiencia	Promedio mayor a 6 años de experiencia	
<ul style="list-style-type: none">• Para obtener el promedio de los años de experiencia, sume los años de trabajo de cada empleado municipal y divídalo entre el total de empleados.				
Indicador 7 Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el período anterior.	Bajo: 1 punto	Medio: 2 puntos	Alto: 3 puntos	
	Menos del 30%	Entre el 31% y el 60%	Más del 61%	
<ul style="list-style-type: none">• Suma el número de personas que han sido capacitadas el año anterior, divídalo entre el total de empleados y multiplíquelo por cien.• Excluir cargos electos.• No considere a la misma persona más de una vez.				
Variable A 4: Capacidad de implementar sistemas mecanizados				
Indicador 8 Número de sistemas mecanizados implementados en las municipalidades.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Menos de 3 sistemas	Entre 3 y 5 sistemas	Más de 5 sistemas	
<ul style="list-style-type: none">• Los sistemas se refieren a programas o aplicaciones informáticas utilizadas para simplificar las actividades de la municipalidad: REF, SCG, cobro y facturación y otros.				
Indicador 9 Número de cuentas de correo electrónico institucionales en puestos de decisión de la municipalidad.	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	No tienen cuentas de correo institucional	Hasta el 50% de puestos de decisión tienen acceso a correo electrónico institucional y lo utilizan	Más del 50% de puestos de decisión tienen acceso a correo electrónico institucional y lo utilizan	
<ul style="list-style-type: none">• Considerar el uso para intercambio de información y contactos con agentes externos.• Considerar como puestos de decisión, las jefaturas.				

Variable A 5: Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal				
Indicador 10 Porcentaje de hombres y mujeres en el personal municipal.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Si más del 70% del personal es del mismo género	Si entre el 56% y 70% del personal es del mismo género	Si el 45% y 55% del personal es del mismo género	
<ul style="list-style-type: none">• Sume el personal del mismo género y divídalo entre el total de empleados y multiplíquelo por cien (hacer el cálculo para ambos géneros).• Para asignar el puntaje considerar el género con mayor porcentaje.• Excluir cargos electos.				
Indicador 11 Porcentaje en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura.	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Más del 70% del personal es del mismo género	Entre el 56% y 70% del personal es del mismo género	Entre el 45% y 55% del personal es del mismo género	
	<ul style="list-style-type: none">• Sume el personal del mismo género en puestos de jefatura, divídalo entre el total de puestos de jefatura y multiplíquelo por cien (hacer el cálculo para ambos géneros).• Para asignar el puntaje considerar el género con mayor porcentaje.• Excluir cargos electos.			
			Total área A:	

Área de observación B: Finanzas municipales

Variable B 1: Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal				
Indicador 12 Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1.5 puntos	Alto: 2.5 puntos	
	Menos del 10%	Entre el 10% y 25%	Más del 25%	
<ul style="list-style-type: none">• Divida el ingreso propio del año en estudio entre el ingreso total y multiplíquelo por cien.• Ingresos propios son: impuestos, tasas y derechos, contribuciones especiales, ingresos financieros y otros (multas e intereses).• Entendiéndose como ingreso total, la suma de ingresos propios, transferencias y donaciones.				
Indicador 13 Porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada con respecto a la mora total.	Bajo: 0.25 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2.5 puntos	
	Hasta el 5% recuperado	Recuperado del 5% hasta el 15%	Recuperado más del 15%	
	<ul style="list-style-type: none">• Divida la mora recuperada entre la mora total acumulada del período en estudio y multiplíquelo por cien.			

Variable B 2: Capacidad de manejo de presupuesto				
Indicador 14 Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 1 punto	Medio: 2 puntos	Alto: 3 puntos	
	Si obtuvo déficit o superavit presupuestario mayor al 10%	Si obtuvo déficit o superavit presupuestario menor al 10%	Si obtuvo equilibrio	
• Reste a los ingresos ejecutados los egresos ejecutados; el resultado obtenido divídalo entre los ingresos ejecutados y multiplíquelo por cien.				
Indicador 15 Eficiencia en la ejecución de la inversión.	Bajo: 1 punto	Medio: 2 puntos	Alto: 3 puntos	
	Si han destinado menos del 65% del ingreso total en inversión	Si han destinado entre el 65% y 75% del ingreso total en inversión	Si han destinado más del 75% del ingreso total en inversión	
	• Divida la inversión ejecutada entre los ingresos totales del período y multiplíquelo por cien.			
Variable B 3: Capacidad de manejo responsable de la deuda				
Indicador 16 Relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 1.5 puntos	Alto: 3 puntos	
	Cuando la relación es mayor que 1	Cuando la relación es igual que 1	Cuando la relación es menor que 1	
• Divida el total de la deuda amortizada (incluyendo pago de intereses) entre los ingresos totales.				
• Ingresos propios son: impuestos, tasas y derechos, contribuciones especiales, ingresos financieros y otros (multas e intereses).				
• Entendiéndose como ingreso total, la suma de ingresos propios, transferencias y donaciones.				
Variable B 4: Capacidad administrativa financiera				
Indicador 17 Se cuenta con información financiera oportuna y confiable.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 3 puntos	
	Presenta un atraso mayor a 6 meses	Presenta un atraso entre 1 y 6 meses	Presentando un atraso menor a 1 mes	
• La información contable está reflejada en los estados financieros.				
Indicador 18 Se cuenta con estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados.	Bajo: 0 puntos	Medio: 1.5 puntos	Alto: 3 puntos	
	No poseen estudio de costos	Poseen el estudio de costos pero no se utiliza para el ajuste de tasas	Utilizan el estudio de costos para el cálculo de las tasas por servicios	
	• Para el cálculo de las tasas, debe considerarse la normativa legal establecida en el Art. 130 inciso tercero de la LGTM.			

Variable B 5: Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables				
Indicador 19 Porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad social.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 1 punto	Medio: 3 puntos	Alto: 5 puntos	
	Hasta el 10% de inversión	Entre el 11% y 24% de inversión	Más del 25% de inversión	
<ul style="list-style-type: none">• Divida la asignación del presupuesto ejecutado en proyectos para sectores (en desventaja) con vulnerabilidad social, entre el presupuesto ejecutado de inversión y multiplíquelo por cien.• Considerar sectores con vulnerabilidad social: pobres (encuesta de UNICEF), mujeres, niñez y juventud; tercera edad y personas con capacidades especiales; enfermos de VIH/SIDA, trabajadoras y trabajadores del sexo y homosexuales, entre otros.				
			Total área B:	

Área de evaluación C: Servicios y proyectos

Variable C 1: Capacidad de ofrecer servicios municipales				
Indicador 20: Número de servicios que se prestan en el área urbana.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2.5 puntos	
	Hasta 3 servicios	Hasta 6 servicios	Más de 6 servicios	
<ul style="list-style-type: none">Se toman en cuenta los servicios que la municipalidad presta, ya sea sola o en alianza con otras organizaciones (mancomunidades, ADESCOS, ONG's, entre otros).				
Indicador 21: Número de servicios que se prestan en el área rural.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 puntos	Alto: 2.5 puntos	
	Hasta 2 servicios	Hasta 4 servicios	Más de 4 servicios	
<ul style="list-style-type: none">Se toman en cuenta los servicios que la municipalidad presta, ya sea sola o en alianza con otras organizaciones (mancomunidades, ADESCOS y ONG, entre otros).				
Variable C 2: Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal				
Indicador 22: Sectores apoyados con proyectos de inversión.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos	Medio: 1 punto	Alto: 2 puntos	
	Menos de 4 sectores	Entre 4 y 6 sectores	Más de 7 sectores	
<ul style="list-style-type: none">Considerar el número de sectores de inversión de acuerdo a la clasificación FODES (14 sectores).Considerar en la máxima puntuación que haya invertido en al menos dos sectores que correspondan a medio ambiente, productivos o de seguridad ciudadana.				

Indicador 23 Porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad.	Bajo: 1 punto Menos del 49% de la población	Medio: 2 puntos Entre el 50% y el 74% de la población	Alto: 3 puntos Más del 74% de la población	
<ul style="list-style-type: none">• Divida la cantidad de personas beneficiadas en los distintos proyectos ejecutados entre la población total del municipio y multiplíquelo por cien.• Considerar también proyectos ejecutados en alianza con otras organizaciones (mancomunidades, ADESCOS y ONG, entre otros).				
Variable C 3: Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales				
Indicador 24 Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos No existe	Medio: 1 punto Si, solo aprobado y no funciona	Alto: 2 puntos Si, está institucionalizado y funcionando	
<ul style="list-style-type: none">• El mecanismo implementado deberá ser integral e institucionalizado.• Se considera como integral aquel mecanismo que tenga definido: responsable, funciones, procedimientos y formatos, entre otros.				
Indicador 25 Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales.	Bajo: 1 punto Menos del 33% ejecutado con otros actores	Medio: 2 puntos Entre el 33% y 66% ejecutado con otros actores	Alto: 3 puntos Más del 66% ejecutado con otros actores	
<ul style="list-style-type: none">• Divida el número de proyectos realizados con actores locales entre el total de proyectos realizados y multiplíquelo por cien.• Entendiendo como actores locales: comunidades, ADESCOS, asociaciones municipales, CDM, juntas de agua y empresa privada, entre otros.				
Variable C 4: Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio				
Indicador 26 Porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos Menos del 39%	Medio: 1 punto Entre el 40% y el 75%	Alto: 2 puntos Más del 75%	
<ul style="list-style-type: none">• Divida el total de inmuebles que reciben el servicio entre el total de inmuebles de la zona y multiplíquelo por cien.				
Indicador 27 Tipo de sitio para la Disposición Final de los Desechos Sólidos.	Bajo: 0 puntos Botadero a cielo abierto	Medio: 1.5 puntos Si, con vertedero controlado	Alto: 3 puntos Si, relleno sanitario	
<ul style="list-style-type: none">• Puede ser municipal, asociado o servicio contratado.				

Indicador 28 Existe Unidad Ambiental Municipal Institucionalizada y gestionando adecuadamente el saneamiento del municipio.	Bajo: 0.5 puntos Solo creada	Medio: 1 punto Creada, funcionando pero sin personal adecuado	Alto: 2 puntos Institucionalizada, funcionando y con personal capacitado	
<ul style="list-style-type: none">Entendiéndose como institucionalizada, que ha sido creada a través de Acuerdo Municipal; posee marco normativo para su funcionamiento y un responsable asignado.				
Variable C 5: Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos				
Indicador 29 Se aplica la normativa legal para la contratación de los proyectos.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0.5 puntos Parcialmente pero no documentado	Medio: 1 punto Parcialmente y documentado	Alto: 1.5 puntos Todo el proceso documentado, registrado y actualizado por todas las unidades involucradas	
<ul style="list-style-type: none">Entendiéndose como normativa legal, todos los procesos según la LACAP.				
Indicador 30 Existe unidad o responsable que le dé seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos.	Bajo: 0 puntos No existe	Medio: 1 punto Sí, existe, pero no da el seguimiento oportuno	Alto: 1.5 puntos Si, y brinda seguimiento oportuno y confiable	
	<ul style="list-style-type: none">En el caso de que el responsable sea una persona puede ser contratada de forma permanente o eventual.			
			Total área C:	

Área de observación D: Gobernabilidad democrática

Variable D 1: Capacidad de promover la organización de la sociedad civil				
Indicador 31 Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 1 punto	Medio: 1.5 puntos	Alto: 2.5 puntos	
	Menos del 20 %	Más de 20 % y menos del 40%	Más del 40%	
<ul style="list-style-type: none">• Considere el número de personas que forman parte de la organización (ADESCO, CDL, junta de agua, comité de iglesia, comité deportivo, etc) y divídalo entre la población (población mayor de 18 años) y multiplíquelo por cien.				
Indicador 32 Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica.	Bajo: 1 punto	Medio: 1.5 punto	Alto: 2.5 puntos	
	Menos del 25 %	Entre el 25% y el 60%	Más del 60%	
	<ul style="list-style-type: none">• Considere el número de personas que forman parte de la organización (ADESCO, CDL, junta de agua, comité de iglesia, comités juveniles, comité deportivo, etc) y divídalo entre la población (población mayor de 18 años) y multiplíquelo por cien.			
Variable D 2: Capacidad de implementar la transparencia municipal				
Indicador 33 Se comunica o permite acceso a la ciudadanía sobre información relevante de la gestión municipal.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 2.5 puntos	Alto: 5 puntos	
	No comunican, ni cuentan con mecanismos de acceso a la información	Comunican y facilitan el acceso a información relevante de al menos tres documentos	Sí comunican y cuentan con mecanismos institucionalizados para el acceso a la información establecida en el Código Municipal	
<ul style="list-style-type: none">• Entendiéndose como información relevante de la gestión municipal: resumen del plan de desarrollo local; estados financieros; presupuesto municipal; liquidación del presupuesto; estado de ejecución de proyectos y ordenanzas municipales; entre otros.				

Variable D 3: Capacidad de promover la participación y concertación local				
Indicador 34 Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 2.5 puntos	Alto: 5 puntos	
	No aplican	Si, aplican al menos 3 mecanismos	Si, aplican más de 3 mecanismos	
<ul style="list-style-type: none">Entendiéndose como mecanismos para promover la participación ciudadana según el Código Municipal: sesiones públicas del concejo, cabildo abierto, consulta popular, consulta vecinal y sectorial, plan de inversión participativo, comités de desarrollo local, consejos de seguridad ciudadana y presupuesto de inversión participativo.				
Variable D 4: Capacidad de informar la normativa legal a la población				
Indicador 35 Medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 1 puntos	Medio: 2.5 puntos	Alto: 5 puntos	
	Se han implementado al menos 2 medios de difusión	Se han implementado más de 3 y menos de 5 medios de difusión	Se han implementado más de 5 medios de difusión	
<ul style="list-style-type: none">Se consideran medios de difusión: hojas volantes, publicaciones, brochures, perifoneos, radio, periódicos murales, banners, etc.				
Variable D 5: Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social				
Indicador 36 Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la mujer, niñez y adolescencia, tercera edad y personas con capacidades especiales.	Puntos adjudicados a cada nivel de logro			Puntos
	Bajo: 0 puntos	Medio: 2.5 puntos	Alto: 5 puntos	
	No existen políticas	Existen al menos 2 políticas pero sin institucionalizar	Más de 2 políticas institucionalizadas y con su respectivo plan de acción	
<ul style="list-style-type: none">Entendiéndose por institucionalizada: aprobada por acuerdo municipal e implementada a través de un plan de acción.				
			Total área D:	

TERCERA PARTE

Propuesta de alternativas de solución para mejorar los niveles de desarrollo

Este tercer capítulo permite proponer a los Gobiernos Locales una serie de alternativas de solución para superar aquellas debilidades detectadas a través de la aplicación del instrumento.

Para cada indicador se ha determinado como ejemplo un problema principal, al cual se le determinan las causas que generan esa condición y se presentan algunas alternativas de solución para mejorar dicha condición.

Aunque sabemos que los Concejos Municipales como administradores de las municipalidades, tienen mucha más experiencia en abordar los retos que se les presentan diariamente y que pueden tener diversas alternativas de solución para resolver estas problemáticas en este apartado para facilitar el análisis les presentamos algunas alternativas.

Área de observación A: Desarrollo organizacional

Variable A1: Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas

Indicador 1

La municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las actividades.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No existe una visión del municipio	1. Incumplimiento de lo establecido en la normativa legal 2. No contar con las herramientas necesarias para la ejecución del proceso (de planificación)	1. Gestionar con instituciones nacionales apoyo para la facilitación y elaboración del plan

Indicador 2

Porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Ejecución de proyectos no planificados	1. El plan de inversión no es monitoreado adecuadamente 2. Criterios inadecuados para priorizar los proyectos	1. Mayor participación de la ciudadanía en cuanto a la ejecución del plan 2. Compromiso por parte de los Concejos Municipales de respetar las programaciones del Plan de Inversión

Variable A2: Capacidad de la municipalidad de ordenar el territorio

Indicador 3

Existe una iniciativa o un plan para el ordenamiento y desarrollo del territorio.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desarrollo desordenado del municipio	1. Limitadas capacidades de funcionarios y personal municipal para el desarrollo e impulso de iniciativas de planificación y ordenamiento territorial	1. Hacer gestión con instituciones nacionales o cooperantes de apoyo para la elaboración de planes de ordenamiento y desarrollo territorial

Indicador 4

Existe una unidad técnica para implementar el Plan de Ordenamiento Territorial

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No cuentan con un marco normativo legal y administrativo para desarrollar ordenadamente el municipio	1. No hay capacidad financiera 2. Falta de organización e importancia por parte de los Concejos Municipales	1. Hacer gestión a nivel asociado para implementar la Unidad de Planificación

Variable A3: Capacidad de contar con personal formado adecuadamente

Indicador 5

Años de estudio promedio del personal de la municipalidad.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Personal de la municipalidad con niveles de estudio académico limitados	1. Empleados municipales no tienen capacidad económica para realizar estudios superiores 2. Centro educativos no accesibles 3. Limitada capacidad económica para realizar estudios superiores 4. Oferta de estudios académicos fuera del alcance del personal de la municipalidad	1. Flexibilidad en horarios de trabajo a empleados que deseen estudiar 2. Incentivos económicos

Indicador 6 Años de experiencia promedio del personal de la municipalidad.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconocimiento por parte de empleados del trabajo municipal	1. Poca preocupación de jefes y funcionarios municipales en la supervisión del cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal administrativo 2. Personal sin capacidad para el manejo e implementación de leyes y reglamentos	1. Implementación de políticas de selección y contratación de personal 2. Mejorar los controles internos del recurso humano en las municipalidades
Indicador 7 Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el período anterior.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Personal no capacitado para el manejo y control de sus actividades	1. Recurso técnico sin capacitación 2. No cuentan con tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades 3. Desconocimiento de métodos y técnicas adecuadas para el desarrollo de sus funciones 4. No contar con el material adecuado para la ejecución de las actividades 5. Limitado espacio físico para el desarrollo de sus actividades 6. Brindar oportunidad a todo el personal para ser capacitado 7. Facilitar herramientas necesarias para el cumplimiento de metas	1. Disponer de un plan de cursos de capacitación 2. Conocer las carencias o debilidades del personal municipal para ser capacitado 3. Mantener un control del personal capacitado

Variable A4: Capacidad de implementar tecnologías modernas

Indicador 8

Sistemas mecanizados implementados en las municipalidades.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Falta de visión de parte de los Concejos Municipales para la implementación y mecanización de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso técnico no especializado en la utilización de software 2. No cuentan con tecnología de punta para la implementación de los sistemas adecuados 3. Limitado recurso financiero para la adquisición de equipo informático 	1. Los Concejos Municipales deben hacer gestión con instituciones nacionales e internacionales para la implementación de los diferentes sistemas

Indicador 9

Conexión y uso del Internet en puestos de decisión de la municipalidad.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Concejos Municipales desconocen el uso de esta herramienta como una forma de contactos, investigación y apoyo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal de la municipalidad haciendo uso indebido de Internet 2. No cuentan con conexión a Internet en jefaturas 3. Poca capacidad financiera para la instalación de una red 	1. Regulación del uso del equipo informático entre el personal de la municipalidad

Variable A5: Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal

Indicador 10

Equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres en el personal municipal.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No existen lineamientos para la contratación de personal con enfoque de género	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal contratado es del mismo género 2. No cuentan con el apoyo de una herramienta para la contratación y selección del personal 3. Capacidad financiera mínima para la contratación del personal 4. La no elaboración del presupuesto y selección de personal con equidad de género 	1. Elaborar perfiles de puestos que incluyan criterios para la selección y contratación de personal con equidad de género

Indicador 11 Equilibrio porcentual en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No existen lineamientos para la contratación de puestos de jefatura con enfoque de género	1. El personal contratado es del mismo género 2. No cuentan con el apoyo de una herramienta para la contratación y selección del personal 3. Capacidad financiera mínima para la contratación del personal	1. Elaborar perfiles de puestos que incluyan criterios para la selección y contratación de personal para puestos de jefatura con equidad de género 2. Diseñar una política municipal en la que se defina la equidad de género para la promoción del personal para puestos de jefatura

Área de observación B: Finanzas municipales

Variable B1: Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal		
Indicador 12 Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Dependencia de ingresos por transferencias del Gobierno Central	1. Desconocimiento del número de usuarios a los que se les brinda el servicio 2. Desactualización del catastro 3. Gestión de cobro deficiente (mora)	1. Implementación de la Política de Cobro y Recuperación de Mora 2. Actualización de las tasas 3. Actualización y conciliación del catastro contra la cuenta corriente
Indicador 13 Porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada con respecto a la mora total.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Control interno deficiente para el cobro de impuestos y tasas	1. Sistema de cobro deficiente 2. No cuentan con planes para la recuperación de la mora 3. No asignan recursos para la ejecución de los planes de ejecución 4. No cuentan con herramientas adecuadas para el seguimiento y control de la mora	1. Elaboración y aplicación de política para el cobro y la recuperación de la mora tributaria

Variable B2: Capacidad de manejo de presupuesto

Indicador 14

Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No se cuentan con datos confiables para la toma de decisiones	1. Falta de monitoreo y seguimiento del presupuesto por parte del Concejo Municipal 2. Los gobiernos municipales no respetan el programa financiero 3. Incongruencia entre el presupuesto y el plan de compras	1. Realizar un monitoreo y seguimiento trimestral por parte del Concejo Municipal y los técnicos involucrados

Indicador 15

Eficiencia en la ejecución de la inversión.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No se realizan las obras de inversión social por cubrir gastos de funcionamiento, incumpliendo la normativa legal	1. No se hacen análisis financieros para la ejecución del gasto 2. Trasladan fondos de inversión a gastos de funcionamiento	1. Hacer un análisis y disminución de los gastos de funcionamiento 2. Cumplir con la normativa legal en cuanto a la proporción establecida del gasto (inversión y funcionamiento)

Variable B3: Capacidad de manejo responsable de la deuda

Indicador 16

Relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Descapitalización financiera de la municipalidad para realizar inversiones	1. Inversión en proyectos no rentables 2. Inversiones municipales en obras de competencia del Gobierno Central (escuelas y unidades de salud, entre otras) 3. No contar con un plan de mantenimiento preventivo en obras, edificaciones e instalaciones municipales cuyas reparaciones posteriores generan mayor endeudamiento	1. Capacitar a los miembros del Concejo Municipal en el análisis de razones financieras que les orienten sobre el manejo de la deuda 2. Equilibrar la ejecución de proyectos sociales y de inversión retornable a la municipalidad 3. Elaborar y realizar planes de mantenimiento preventivo de obras de infraestructura

Variable B4: Capacidad administrativa financiera

Indicador 17

Se cuenta con información financiera actualizada y confiable.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Información y registros contables desactualizados para la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Irresponsabilidad por parte del personal asignado 2. Falta de seguimiento por parte del Concejo Municipal 3. Atraso en el proceso de legalización de los documentos de respaldo contable 4. No se respetan los niveles jerárquicos en el área financiera-contable 5. Empleados contratados por compadrazgos o partidismo que no cuentan con los conocimientos para elaborar e interpretar los estados financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el Concejo Municipal de seguimiento a la elaboración de los estados financieros dentro de la normativa legal 2. Implementar medidas disciplinarias dentro del personal del área financiera 3. Darle seguimiento a las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna 4. Mejorar el control interno administrativo financiero

Indicador 18

El cálculo de las tasas por servicios se basa en un estudio de costos que determina el punto de equilibrio.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconocimiento del monto subsidiado por los servicios prestados	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con información contable a nivel de detalle por servicio prestado 2. Costo político al implementar actualización de tasas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar periódicamente los costos por servicios

Variable B5: Capacidad de orientar la inversión a sectores en ventaja

Indicador 19

Porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores en desventaja.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Sectores de la población desprotegidos y sin posibilidades de desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de proyectos a otros sectores de la población 2. Desconocimiento del porcentaje de la población que forman parte de los sectores en desventaja 3. Baja sensibilidad social 4. Falta de política municipal para beneficiar estos sectores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar en el plan de inversión proyectos que benefician estos sectores 2. Formular e implementar políticas de apoyo a estos sectores

Área de observación C: Servicios y proyectos

Variable C1: Capacidad de ofrecer servicios municipales		
Indicador 20 Número de servicios que se prestan en el área urbana.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Insatisfacción de la población a la que no se le brinda los servicios requeridos	1. No se tienen los recursos necesarios para invertir en nuevos servicios 2. No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las obras físicas y el equipo que permita optimizar los recursos financieros	1. Gestionar la recuperación de la mora tributaria 2. Analizar el punto de equilibrio de costos de servicios 3. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo por los servicios ofrecidos
Indicador 21 Número de servicios que se prestan en el área rural.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Insatisfacción de la población a la que no se le brinda los servicios requeridos	1. No se tienen los recursos necesarios para invertir en nuevos servicios 2. No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las obras físicas y el equipo que permita optimizar los recursos financieros	1. Gestionar la recuperación de la mora tributaria 2. Analizar el punto de equilibrio de costos de servicios 3. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo por los servicios ofrecidos
Variable C2: Capacidad de ofrecer proyectos municipales		
Indicador 22 Sectores apoyados con proyectos de inversión.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Financiamiento destinado a favorecer a pocos sectores (calles y caminos; educación, salud, electrificación y agua, entre otros)	1. Preferencia de concejales a realizar cierta clase de proyectos 2. Plan de inversión mal diseñado o planificado desde el escritorio 3. Gestión de financiamiento para proyectos exclusivos	1. Elaborar un plan participativo, que involucre a todos los sectores

Indicador 23 Porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Exclusividad para beneficiar con proyectos a ciertas comunidades del municipio	1. No hay involucramiento de las comunidades 2. No hay una contraloría ciudadana 3. Desconfianza de la población en participar en la planificación de la inversión	1. Elaborar un plan participativo, que involucre a todas las comunidades
Variable C3: Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales		
Indicador 24 Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y solución de quejas y demandas de la población.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. No se cuentan con registros de las demandas de la población	1. Carencia en atención al cliente 2. Controles inadecuados para el registro de quejas 3. Funciones de atención al cliente no canalizadas en la municipalidad	1. Implementar un mecanismo de atención al cliente para el registro de quejas 2. Asignar un encargado para la recopilación, solución, registro y archivo de quejas y demandas de la población
Indicador 25 Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales.		
Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Concentración de la ejecución de proyectos en la municipalidad	1. No compartir la toma de decisión con actores locales 2. Participación ciudadana nula por falta de confianza en la municipalidad 3. Poca capacidad de gestión para involucrar a los actores locales	1. Involucrar a la población idónea en los diferentes proyectos a ejecutar por las municipalidades 2. Implementar la contraloría ciudadana

Variable C4: Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio

Indicador 26

Porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Acumulación de desechos en zonas no controladas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano insuficiente y no capacitado 2. Equipo de transporte inadecuado, en malas condiciones o insuficiente 3. Escasez de recursos financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar cobertura de recolección 2. Diseñar rutas y horarios con más frecuencia 3. Eliminar focos de infección 4. Establecer mantenimientos preventivos de los equipos recolectores de desechos

Indicador 27

Se cuenta con un sitio controlado para la disposición final de desechos sólidos.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Contaminación ambiental y deterioro a la salud de la población	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay sensibilización con respecto a la problemática del saneamiento ambiental 2. No se ha planificado adecuadamente la inversión en este servicio 3. No se ha identificado como una prioridad de la gestión municipal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas con otros municipios que les permita economía de escala en la inversión 2. Subcontratar el servicio con empresas ya establecidas 3. Construir un relleno sanitario propio 4. Promover el reciclaje y separación de desechos para disminuir la generación de desechos

Indicador 28

Existe Unidad Ambiental Municipal institucionalizada y gestionando adecuadamente el saneamiento del municipio.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Violación al marco legal vigente y exposición a sanciones que implican multas al Concejo Municipal	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay claridad del rol de la municipalidad en el saneamiento ambiental 2. Falta de claridad administrativa para distribuir las funciones entre el personal disponible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociarse con otros municipios para disminuir el gasto corriente 2. Contratar personal propio 3. Designar las funciones a personal ya existente capacitándole para ejercerlas

Variable C5: Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos

Indicador 29

Se aplica la normativa legal para la contratación de los proyectos.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Violación al marco legal vigente y exposición a reparos administrativos y sanciones de ley	1. Falta de controles internos 2. Falta de organización interna del personal involucrado 3. No se cuenta con personal idóneo en el puesto	1. Designar personal idóneo para el puesto 2. Capacitar a los concejos municipales en el marco legal para la adecuada aplicación de la normativa 3. Implementar auditorías internas que les permitan identificar las falencias y mejorar los controles internos

Indicador 30

Existe una unidad o responsable que le de seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desfase e incremento de costos en la ejecución de los proyectos que se están realizando	1. No cuentan con personal adecuado para el desempeño de las funciones 2. Desconocimiento del ciclo de proyectos	1. Designar o contratar personal idóneo para el desempeño de estas funciones 2. Institucionalizar sistemas de monitoreo seguimiento y evaluación de proyectos

Área de observación D: Gobernabilidad democrática

Variable D1: Capacidad de promover la organización de la sociedad civil

Indicador 31

Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconocimiento por parte de la municipalidad de la población organizada que podría incorporar en los procesos de participación ciudadana	1. La municipalidad no cuenta con herramientas adecuados para el registro y control de las organizaciones del municipio 2. Falta de divulgación de procedimientos para el otorgamiento de la personería jurídica y registro de las organizaciones en la municipalidad 3. Falta de personal para el seguimiento y control del registro de organizaciones	1. Designar las funciones para el registro y control de las organizaciones del territorio al personal de promoción social 2. Elaboración de controles internos para el registro y actualización del banco de organizaciones sociales 3. Divulgación de los procedimientos y requisitos para la conformación de una asociación comunitaria, la obtención de la personería jurídica y su inscripción en la alcaldía

Indicador 32

Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconocimiento por parte de la municipalidad de la población organizada sin personería jurídica que podría incorporar en los procesos de participación ciudadana	1. La municipalidad no cuenta con herramientas adecuados para el registro y control de las organizaciones del municipio 2. Falta de divulgación de procedimientos para el otorgamiento de la personería jurídica y registro de las organizaciones en la municipalidad 3. Falta de personal para el seguimiento y control del registro de organizaciones	1. Designar las funciones para el registro y control de las organizaciones del territorio al personal de promoción social 2. Elaboración de controles internos para el registro y actualización del banco de organizaciones sociales 3. Divulgación de los procedimientos y requisitos para la conformación de una asociación comunitaria, la obtención de la personería jurídica y su inscripción en la alcaldía

Variable D2: Capacidad de implementar la transparencia municipal

Indicador 33

Se comunica o permite acceso a la ciudadanía sobre información relevante de la gestión municipal.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconfianza de la población para trabajar en conjunto con la municipalidad	1. No hay cultura de informar a la población sobre la gestión municipal 2. Temor a que la población utilice negativamente la información que se brinda 3. Falta de información actualizada y confiable 4. No hay cultura de transparencia en la gestión municipal	1. Definir mecanismos para brindar información como: ventanillas únicas, oficinas de atención al cliente, página web y periódico mural, entre otros 2. El personal de las diferentes áreas deberá mantener actualizada y documentada la información relevante para cualquier consulta de la población

Variable D3: Capacidad de promover la participación y concertación local**Indicador 34**

Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Desconfianza de la población sobre la gestión municipal en cuanto a la toma de decisiones y priorización de las inversiones	1. No hay cultura de participación ciudadana en la gestión municipal 2. Gobiernos locales tienen temor de practicar una gestión abierta por mala utilización de la información	1. Sensibilizar y capacitar a los Concejos Municipales de las ventajas de una gestión abierta y participativa 2. Acompañamiento técnico de las primeras experiencias de la municipalidad relacionadas con la participación ciudadana y rendición de cuentas 3. Promover el intercambio de experiencias con otros concejos que están desarrollando experiencias similares

Variable D4: Capacidad de informar la normativa legal a la población**Indicador 35**

Porcentaje de la población a la que se le ha informado la normativa legal relacionada con el municipio.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. Baja capacidad de la municipalidad de informar a la ciudadanía la normativa legal	1. No se elaboran estrategias de comunicación institucional 2. Falta de recursos técnicos 3. No se asignan recursos financieros para la divulgación de las normativas	1. Crear la Unidad de Comunicaciones Institucional 2. Incluir dentro de los cabildos abiertos la divulgación de las nuevas normativas 3. Crear una política de comunicaciones

Variable D5: Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social**Indicador 36**

Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la mujer, niñez y adolescencia, tercera edad y personas con capacidades especiales.

Problema principal	Causas	Alternativas de solución
1. La interrupción en la ejecución de las líneas de acción definidas en las políticas	1. Falta de institucionalización y socialización de las políticas 2. Falta de voluntad política para apoyar a estos sectores 3. No se cuentan con registros de estos grupos en desventaja social	1. Levantamiento de censo de personas en desventaja social 2. Solicitar apoyo técnico para la elaboración de políticas 3. Sensibilizar a los Concejos Municipales

INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL: VISUALIZADOR DE RESULTADOS



INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL: VISUALIZADOR DE RESULTADOS

1. NIVEL DE DESARROLLO POR ÁREA

Ponderación por área:

■ Menos de 8 puntos: bajo

■ Entre 8 y 16 puntos: medio

■ Más de 16 puntos: alto

A: Desarrollo
organizacional

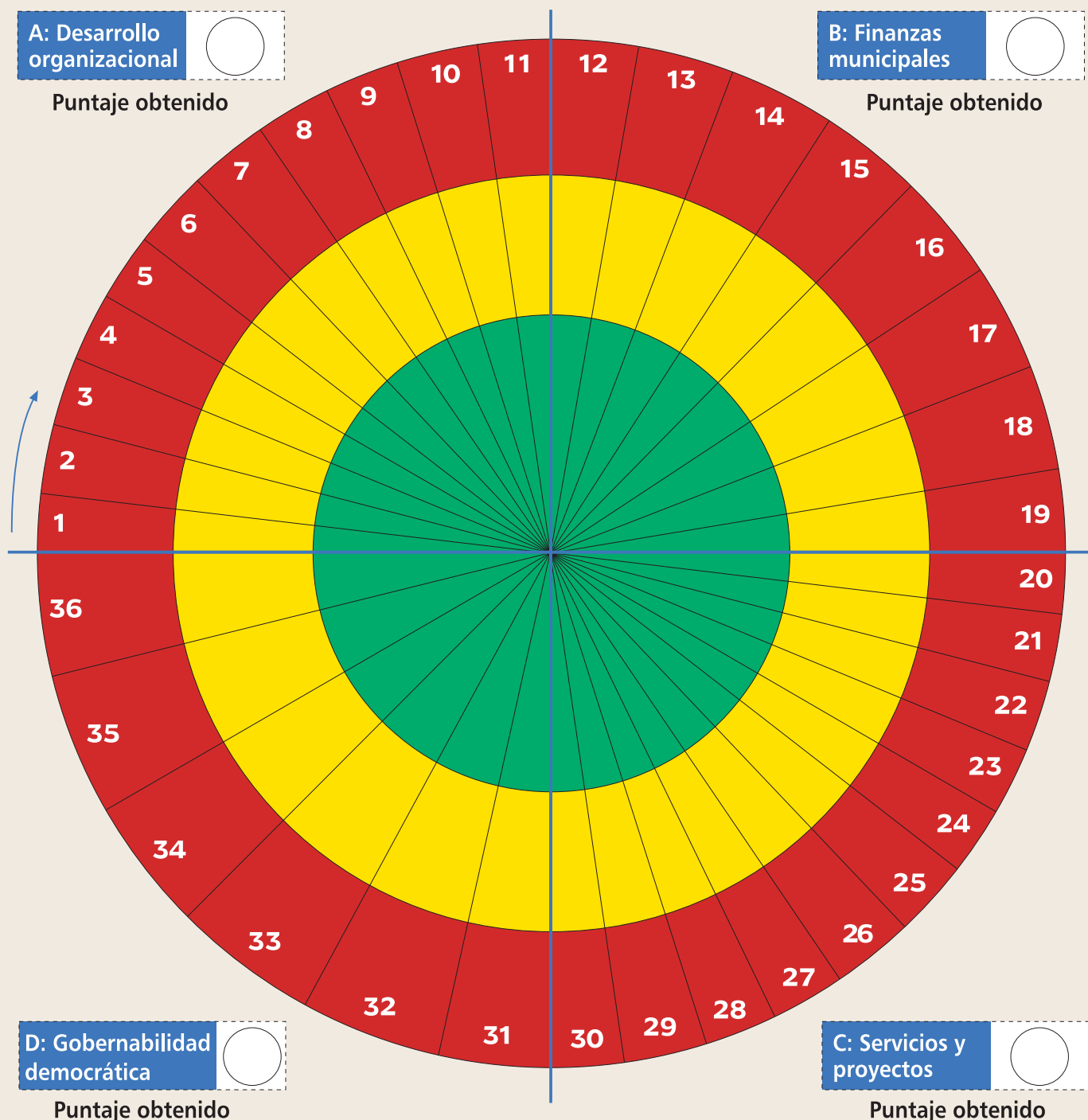


Puntaje obtenido

B: Finanzas
municipales



Puntaje obtenido



D: Gobernabilidad
democrática



Puntaje obtenido

C: Servicios y
proyectos



Puntaje obtenido

2. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL

Puntaje total obtenido:

Logro alcanzado

Fecha:

Puntaje total obtenido:

Logro alcanzado

Fecha:

Menos de 44 puntos:

Bajo

Entre 45 y 79 puntos:

Medio

Más de 80 puntos:

Alto

Adaptación de diseño:
Centro Integral de Comunicaciones y Periodismo/CICOP

Esta edición se terminó de imprimir en los
Talleres de Artes Gráficas Publicitarias, AGP
1,500 ejemplares
San Salvador, El Salvador, mayo de 2008.

